lefier

Samen het verschil maken

Een visie op bestuur en toezicht

Vastgesteld door

Raad van Commissarissen Lefier
Bestuurder Lefier

Inhoud

Inleiding 3
Opgave, missie, visie en waarden 4
Onze missie 4
Onze visie 4
Onze kernwaarden 5
De context van ons werk, de context voor de toezichtvisie 5
Een balanceer act voor bestuur en toezicht 6
Geoliede bedrijfsvoering en organisatie als randvoorwaarde 6
De 5 (6) R-en van Lefier 6
Organisatieontwikkeling 7
De rol en taak van de bestuurder 8
De rol en taak van de RvC 9
De vier rollen van de RvC 9
De wijze waarop zij dat wil doen | Samenwerking én tegenkracht 9
Vertrouwen is de basis van samenwerking 10
In relatie met stakeholders 10
Continu leren en (kennis)ontwikkeling 10
Beschouwing van het samenspel 11

Inleiding

Lefier staat midden in de samenleving. We dragen zorg voor een goed en betaalbaar (t)huis! Dat doen we op een krappe woningmarkt, met de inzet van maatschappelijk geld. Daarom vinden we goed bestuur en toezicht belangrijk.

Woningcorporaties worden geacht een gezamenlijke visie op bestuur en toezicht te hebben. Een mooie vraag waaraan we graag voldoen, niet alleen omdat het moet, maar vooral omdat het past bij onze visie op besturen en samenwerken.

In de Governance code Woningcorporaties is het in bepaling 1.1 als volgt verwoord:

"Bestuur en RvC hebben een gezamenlijke visie op besturen en toezicht houden. Het realiseren van maatschappelijke waarde op lange termijn staat daarbij voorop. De visie gaat in op de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de onderlinge wisselwerking in rollen. De RvC beschrijft hierin zijn rollen (werkgever, toezichthouder en klankbord) en taakuitoefening als intern toezichthouder."

Collectieve slimheid

Bestuur en toezicht gaat dus over veel. Het gaat over waarden, kaders, uitgangspunten maar vooral over de wijze van met elkaar omgaan, wanneer het goed gaat, maar ook wanneer het spannend wordt. Het gaat over het ontwikkelen van een collectieve slimheid om de kwaliteit van het bestuur, de kwaliteit van het toezicht daarop, de onderlinge verhoudingen, de betrokkenheid van belanghebbenden zoals huurders, gemeenten en medewerkers te waarborgen en continu te verbeteren. Uiteindelijk gaat het erom de maatschappelijke opdracht steeds beter in te vullen, in visie en uitvoering.

Samen in een complexe wereld

Lefier ontwikkelt. Dat is best een stevige uitdaging in een wereld waarin veel gebeurt. Zowel in het groot als in het klein. Op landelijk niveau scheppen Woningwet en de Governancecode kaders. Regionaal hebben de gebieden waarin we opereren hun plannen en uitdagingen. De organisatie schreef haar ontwikkelplan in directe dialoog met vele betrokkenen, binnen én buiten de organisatie, en zal daar de komende jaren – in diezelfde onderlinge samenwerking en dialoog – uitvoering aan gaan geven.

De omgeving is daarnaast ook onrustig en in beweging. De wereld kent onvoorziene conflicten met zowel effecten op de beschikbaarheid van goede medewerkers, geld- en materiaal markten. Onder meer merkbaar aan de impact van de enorm gestegen energieprijzen op de woonlasten, ook wel energiearmoede genoemd. Met gevolgen voor de maatschappelijke opgave van Lefier, het zorgen voor goed wonen en leven voor mensen in het werkgebied die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien. Daarbij komt ook de extra uitdaging om woonruimte te vinden, al dan niet tijdelijk, voor vluchtelingen uit oorlogsgebieden.

De hier beschreven toezichtvisie staat niet op zichzelf maar is verbonden met de besturingsfilosofie van Lefier en legt een verbindende brug tussen bestuur en toezicht.

De visie is tot stand gekomen op een wijze zoals we willen samenwerken. Het stuk is in dialoog gemaakt, gegroeid met aanvullingen en gedachten van alle betrokkenen en beschrijft niet alleen de wijze waarop de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) toezicht wil houden en invulling geeft aan haar rol. Het omvat ook de nadere uitwerking van het samenspel tussen bestuur en toezicht en ook de belangrijkste principes voor gedrag en structuur.

Het toezichtkader is daarvan de instrumentele vertaling. Samen met onder meer de statuten, het RvC reglement, de commissiereglementen en de jaarplanafspraken met de bestuurder geeft dit richting aan de samenwerking tussen de RvC en de bestuurder, plus directieteam, van Lefier.

Opgave, missie, visie en waarden

In een gezamenlijk proces met alle betrokken partijen is zorgvuldig nagedacht over de missie, de visie en de kernwaarden die richting geven aan ons doen en laten. De uitwerking hiervan heeft vorm gekregen in een ondernemingsplan. Je zou kunnen zeggen dat hiermee niet alleen al een belangrijke basis is gelegd voor het formuleren van de visie op bestuur en toezicht, maar dat het proces waarlangs dit tot stand is gekomen laat zien hoe die gezamenlijkheid kan werken. Zo zijn de goede, scherpe gesprekken gehouden over wat er leeft en speelt in ons werkgebied en wat dit binnen Lefier van ons vraagt. Onze huurder is voor ons altijd het vertrekpunt. Juist door het betrekken van alle partijen is het ondernemingsplan een ‘gegrond’ plan.

Daarmee is het de spil in het proces van toezicht en bestuur. Er is woord gegeven aan waar we als Lefier, bestuur, medewerkers en RvC, voor staan en voor gaan de komende jaren, hoe we dit gaan waarmaken vanuit de verschillende rollen en wat daarvoor nodig is.

De maatschappelijke waarde is in onze ogen het grootst als er niet alleen sprake is van goede en overtuigende volkshuisvestelijke inzet, maar gelijktijdig van een sterke corporatie die deze inhoud kan waarmaken. Én van huurders en partners die deze inhoud en de manier waarop we hieraan werken steunen en (h)erkennen. En daarin samen met ons optrekken. Dat onze huurders en partners zien wat we doen, hoe en met wie we dat doen, dat we naar hen luisteren en wat met alle inbreng doen, passend bij de rol die wij hebben. Én dat dit deugt, klopt en effect heeft.

Goede verbindingen tussen onze inhoud, onze organisatie, bestuur en toezichthouders zijn noodzakelijk om de komende jaren trefzeker invulling te kunnen geven aan de maatschappelijke opgave en de realisatie van het ondernemingsplan.

Er is veel kennis aanwezig op alle niveaus. Het is de uitdaging dit goed te mobiliseren en te verbinden. Missie, visie en kernwaarden helpen om daar richting en betekenis aan te geven.

Onze missie
Bij Lefier bieden we een goed en betaalbaar (t)huis aan wie ons nodig heeft, nu en in de toekomst. We werken mee aan sterke wijken en buurten, waar mensen prettig met elkaar samenleven. Zo dragen we bij aan een samenleving waarin iedereen zichzelf kan zijn en volwaardig kan meedoen.

Onze visie
Lefier maakt (het) verschil door:

- Vanuit nabijheid altijd de huurder als vertrekpunt van handelen te nemen en een dienstverlening te bieden die persoonlijk en op maat is;

- Samen met partners steeds datgene te doen wat in díe situatie of in dát gebied het beste past; met deze koers van Lefier als kompas;
- Medewerkers in staat te stellen om met plezier en trots hun vak uit te oefenen.

Onze kernwaarden
Bij Lefier werken we:
- Met (com)passie en een sociaal hart voor onze huurders;
- In verbinding met huurders, netwerkpartners en elkaar;
- Met daadkracht: doen is de beste manier van leren.

Lefier heeft een maatschappelijke taak. We sturen daarmee op het creëren van maatschappelijke waarde, waarbij we veel belang hechten aan zowel het resultaat als aan het proces.

De context van ons werk, de context voor de toezichtvisie

In ons werkgebied zien we verschillen. Dat vraagt ook specifieke aandacht voor de wijze waarop toezicht vorm krijgt. Waar we op de ene plek te maken hebben met een groeimarkt en oplopende wachtlijsten, zien we op andere plekken van ons werkgebied juist krimp ontstaan nu of in de toekomst. Ook zien we onze doelgroep veranderen. Meer kleinere huishoudens dan voorheen, maar soms ook juist erg grote. We zien dat mensen met een inkomen net boven de inkomensgrens soms moeilijk aan bod komen op de woningmarkt. We zien, zeker in onze dorpen, de vergrijzing toenemen. Dat gaat her en der best hard en stelt andere eisen aan de woning en de (fysieke en sociale) woonomgeving.

De veranderingen in de zorg van de afgelopen jaren komen daar nog bovenop, waardoor mensen steeds langer thuis wonen en het vroegere verzorgingshuis min of meer verdwenen is. Daarmee is echter niet de zorgbehoefte verdwenen. Deze ontwikkeling vraagt om andere woonvormen. Dan zijn er nog de studenten in Groningen; we zien een grotere behoefte aan (semi-) zelfstandige studentenwoningen dan voorheen.

De stijgende energieprijzen zijn van grote invloed op alle bewoners van onze woningen. Er ontstaat hierdoor extra druk en urgentie om de woningen met de laagste energielabels versneld te verduurzamen. En zo zijn er nog meer verschillen. Mensen die graag klein, duurzaam en in het groen wonen. Mensen die samen met anderen willen wonen en leven in een zorggemeenschap. Mensen die graag zélf het beheer over hun woning willen.

Kortom: een enorme diversiteit aan woonvragen. Zowel op het niveau van dorpen en wijken als op het niveau van individuen of groepen mensen. Ons antwoord bestaat nu vooral uit hoogwaardige ‘standaard’ woningen. In hoog tempo veel goede woningen bouwen is en blijft zeker ook de komende jaren van groot belang, om daarmee wachttijden te verkorten. We zullen echter óók meer moeten gaan variëren.

Een balanceer act voor bestuur en toezicht

Via aanpassing en vernieuwing van onze woningvoorraad zullen we de komende jaren gaan inspelen op de groeiende diversiteit aan woonvragen. We moeten gaan voorzien in groei en krimp tegelijk. Daarnaast gaan we meer flexibiliteit in woonproducten bieden. Het leven gaat sneller dan ons vastgoed. Daarmee bedoelen we dat woningen liefst voor meerdere doelgroepen geschikt moeten zijn; wetende dat ons vastgoed er voor langere tijd staat en daardoor 'traag' is, terwijl woonvragen steeds (kunnen) veranderen. Omdat onze doelgroep verandert, omdat de maatschappij verandert en omdat de woonvraag van mensen tijdens hun levensloop verandert.

Dit vraagt niet alleen om een continue dialoog met onze stakeholders over de maatschappelijke opgave en de wijze waarop Lefier die vervult. Juist hier is de samenwerking tussen bestuur en RvC van goot belang om collectief slim te zijn in dit soms ingewikkelde proces waarin je niet wilt vastlopen. Ook de stevige verbindingen met onze belanghouders, zoals (huidige en toekomstige) huurders, lokale overheden en de maatschappelijke partners in ons werkgebied zijn cruciaal. Zij worden intensief geraadpleegd en betrokken bij de beleidsvorming en zijn bovendien steeds vaker partner in de uitvoering.

Wanneer de organisatie geolied loopt zullen bestuur en RvC, naast de wettelijke taken, vooral in gesprek zijn over dilemma's die zich voordoen in de complexiteit van integrale besturing.

Geoliede bedrijfsvoering en organisatie als randvoorwaarde

Een goede integrale sturing op financiën, risico's en compliance is een belangrijk aandachtspunt voor RvC en bestuur. In onze ogen de randvoorwaarde voor de creatie van maatschappelijke meerwaarde. Het financiële rendement is vanuit de besturingsfilosofie een instrument voor het behalen van maatschappelijke doelstellingen op de korte en de lange termijn. Bij de inzet van (financiële) middelen gaan we daarom uit van doelmatigheid en een gepaste behoedzaamheid met betrekking tot risico's, waarbij het uitgangspunt is de (financiële) continuïteit op lange termijn te borgen en tegelijkertijd zo scherp aan de wind te varen dat kansen tijdig worden gezien en benut. De risicobereidheid wordt door Lefier en de RvC in samenspraak vormgegeven en is een belangrijk uitgangspunt voor de beslissingen die genomen worden. De risicobereidheid is daarmee een belangrijk kader voor toezicht.

Het doordenken van de organisatie en onze manier van organiseren, doen we steeds vanuit dezelfde uitgangspunten. Het zijn daarmee ook de sleutelwoorden waarop de visie op bestuur en toezicht is gestoeld. In het ondernemingsplan is dit beknopt tot uitdrukking gebracht in de 5 R-en van Lefier. In het kader van deze visie op bestuur en toezicht vullen we de R-en verder in én voegen we er tenslotte een zesde R aan toe.

De 5 (6) R-en van Lefier

☑ Lefier is een organisatie met Richting.

Alles wat Lefier doet, moet bijdragen aan de doelen uit dit ondernemingsplan. We beschikken over een heldere, koers die binnen (door medewerkers) wordt gekend en buiten (door huurders en partners) wordt (h)erkend. Toezichthouder en bestuur houden oog op de horizon.

- [x] Lefier is een organisatie die is gericht op Resultaat.

Lefier verstaat de kunst van het ‘aanpakken, doorpakken en afmaken’. We doen ons werk niet half en bij voorkeur in één keer goed. Er is net zoveel aandacht voor solide implementatie als voor het geïnspireerd oppakken van nieuwe initiatieven. Naast een oog op de hierboven genoemde horizon houden toezichthouder en bestuur hier een oog op de bottom line, de resultaatafspraken en de balans van kosten en baten.

- [x] Lefier is een organisatie met Ruimte.

Onze medewerkers weten wat hen te doen staat. En ervaren ook de ruimte en rugdekking om te doen wat nodig is. Ook de kaders waarbinnen wordt geopereerd hebben aandacht van toezichthouder en bestuur. Vrijheid en ruimte bestaan immers bij gratie van heldere begrenzing.

- [x] Lefier is een organisatie met Rust.

De manieren van werken en de structuur van Lefier ademen mee met de maatschappelijke opgave waarvoor we staan. Veranderingen en eventuele organisatieaanpassingen zijn logisch en navolgbaar voor medewerkers en verlopen zo veel als mogelijk voorspelbaar en organisch. Voorspelbaarheid in een onvoorspelbare wereld, dat is een ingewikkelde opgave. Daarvoor hebben bestuur en RvC elkaar nodig. Beheersing en rust kenmerken de balancerende loper over het koord. Balancing the never balanced.

- [x] Lefier is een organisatie met Reflectie.

Binnen Lefier is er volop ruimte om te leren en groeien. Groeien doen we door te vertrouwen op de professionaliteit van collega’s, elkaar aan te spreken, door vragen te stellen en samen regelmatig stil te staan bij en terug te kijken op onze inzet. Voor de toezichthouder betekent het dat het in een sfeer van veiligheid vragen kan en moet stellen die het bestuur scherp houden en vice versa. Of, zoals ervaren toezichthouder Lense Koopmans het ooit formuleerde: It is about asking uncomfortable questions in a comfortable way

- [x] Lefier is een organisatie met een scherp oog voor Risicobeheersing.

De zesde R voegen we er in dit kader aan toe. Gebeurtenissen in de sector, al ligt dit al enige tijd achter ons, hebben bestuurders en toezichthouders extra alert gemaakt op de zware verantwoordelijkheid die op hun schouders rust. Daarom is dit een wezenlijk onderdeel van deze visie op bestuur en toezicht.

Organisatieontwikkeling

RvC en bestuurder delen de visie op organisatieontwikkeling waarbij verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo dicht als mogelijk bij het primaire proces worden neergelegd. Het staat ten dienste van de huurder wanneer beslissingen snel kunnen worden genomen, binnen gestelde kaders. Ook de ontwikkeling van digitale toepassingen, geïntegreerd in de werkprocessen is een belangrijk doel dat RvC en bestuurder zichzelf stellen. Ook een meer evenredige vertegenwoordiging van de huurderspopulatie kan via ICT-toepassingen worden gerealiseerd. Bestuurder en RvC onderzoeken via gezamenlijke professionalisering hoe dit, met respect voor de verschillende rollen, gerealiseerd kan worden.

De rol en taak van de bestuurder

De bestuurder is resultaatverantwoordelijk voor de gehele corporatie en haar verbindingen. Samen met de directeuren ontwikkelt zij de strategische koers, vastgelegd in het ondernemingsplan. Ze is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, de strategie en het beleid. Ze gaat verantwoordelijk om met het maatschappelijk kapitaal van de organisatie. En waarborgt een gezonde financiële positie, zodat de continuïteit van de organisatie en haar maatschappelijke bijdrage geborgd is.

RvC en bestuurder hebben verschillende rollen. De operationalisering daarvan vindt plaats in een goed afgestemde, gezamenlijk opgestelde bestuursopdracht. Deze wordt jaarlijks besproken tussen bestuurder en RvC en waar nodig herijkt of vernieuwd.

Bij de vervulling van haar taak richt de directeur-bestuurder zich primair op de maatschappelijke doelstellingen die de organisatie nastreeft, een en ander passend binnen de continuïteit en het investeringsvermogen van de organisatie.

Ze geeft nadrukkelijk aandacht aan het versterken en borgen van Lefier als klantgerichte organisatie, die georganiseerd is rondom de dienstverleningsprocessen vanuit het perspectief van de vraag van de huurder en passend bij de eisen van de tijd. Ze betrekt actief de primaire belanghouders bij het maken van het (strategisch) beleid en de uitvoering daarvan en positioneert Lefier als professionele samenwerkingspartij in het maatschappelijk veld, met name richting huurders, gemeenten en collega-corporaties.

De bestuurder richt een professionele en vernieuwende werkorganisatie in, waarbij medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun bijdrage aan de Lefier-doelen en management en directie dit ondersteunen en richting geven. Het lager leggen van eigenaarschap en de ontwikkeling naar een meer volwassen organisatie met daarbij passende verhoudingen is hier onderdeel van. Deze ontwikkeling vertaalt zich door in een positieve Lefier-cultuur, waarin fouten gemaakt mogen worden als ervan geleerd wordt.

Bij het vervullen van haar rol verwacht de RvC dat de bestuurder onder meer:

- Gebruik maakt van de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie;
- Richting en uitvoering geeft aan de doelen uit het ondernemingsplan;
- Vormgeeft aan een transparante en op waardering van elkaars rollen gebaseerde relatie met de RvC, waarbij de RvC als toezichthouder, werkgever en klankbord opereert;
- Blijvend werkt aan haar persoonlijke en professionele ontwikkeling én de ontwikkeling van haar team.

De rol en taak van de RvC

De raad richt zich naar het te behartigen algemeen maatschappelijk belang, naar het belang van de betrokken stakeholders - primair de (toekomstige) huurders en de gemeenten - en naar het belang van de organisatie. De richting en beleidskeuzes worden door de bestuurder bepaald. De raad houdt toezicht en kijkt of de organisatie ook over langere tijd deze maatschappelijke impact kan leveren.

De vier rollen van de RvC

De RvC kent daarbij vier rollen, zij is werkgever, toezichthouder, klankbord en netwerker. Deze rollen zijn sterk met elkaar verweven en overlappen elkaar. In dit kader is het goed ze expliciet te benoemen.

- Zij is werkgever voor de bestuurder, maakt taakafspraken en houdt jaarlijks plannings-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken. Op basis hiervan worden beloningsafspraken gemaakt.
- Daarnaast is er de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en het presteren van Lefier.
- Vervolgens vervult zij de klankbord c.q. adviesrol. Zij is beschikbaar voor haar bestuurder wanneer de behoefte tot klankborden bestaat én zij kan gevraagd en ongevraagd advies geven over alle aspecten van de bestuursportefeuille.
- Tenslotte kan de RvC haar netwerk inzetten of ontwikkelen ten dienste van Lefier. De RvC is zich bewust van haar taken en verantwoordelijkheden en kan en wil daarover actief verantwoording afleggen. Daarbij toetst de RvC onder meer of Lefier de belangen van de belangrijkste betrokkenen en stakeholders heeft meegewogen.

De wijze waarop zij dat wil doen

Samenwerking én tegenkracht

Het goede gesprek tussen RvC en bestuurder en onderling vindt plaats op basis van respect; voor elkaar en voor elkaars positie. Het voeren van de dialoog zorgt ervoor dat onderzocht wordt hoe meningen en opvattingen ontstaan, cijfers kleur krijgen, dat standpunten onderbouwd worden en/of dat gevoel verkregen wordt bij ‘wat er werkelijk toe doet’. De houding die we aannemen is open, kwetsbaar en positief kritisch. Het stellen van vragen zien we niet als bedreiging maar als kans om toelichting te geven. De RvC toont oprechte interesse en is betrokken bij het welbevinden van de organisatie. Op die manier wordt zij ook door het bestuur gezien en gewaardeerd.

De rolverdeling is helder. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van de bestuurder en baseert zich op het vertrouwen in de bestuurder. De RvC gaat niet op de stoel van de bestuurder zitten. Van de bestuurder wordt verwacht dat zij bereid en in staat is de RvC volledig, tijdig en betrouwbaar te informeren (brengplicht bestuurder) en daarmee de RvC in staat te stellen adequaat haar rol te vervullen. Van de leden van de RvC wordt een actieve, toegewijde rol verwacht als het gaat om het ‘halen’ van informatie. Het concreet benoemen van wederzijdse verwachtingen en het respecteren van de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn daarbij onmisbaar.

Essentieel in deze werkwijze is de wijze waarop geborgd is dat wordt gewerkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving (compliance).

Vertrouwen is de basis van samenwerking

Het hebben van vertrouwen in elkaar vormt de basis voor de samenwerking. De RvC en de bestuurder kiezen voor een vorm van leiderschap waarin verantwoordelijkheden zoveel mogelijk worden gedelegeerd naar de professionals in de organisatie. Het directie- en managementteam wordt waar mogelijk intensief betrokken. Gezamenlijk wordt invulling gegeven aan de betekenis van ons werk, waarbij we vertrouwen hebben in elkaar en elkaars handelen.

De RvC staat op gepaste afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering. Wel vergewist de RvC zich ervan dat er in de organisatie sprake is van goede checks en balances en een goede bedrijfscultuur. Één van de manieren om zich daarvan een goed beeld te vormen is door in afstemming met de bestuurder gesprekken te voeren met leden van het directieteam, de controller, de bestuurssecretaris, de OR, de huurdersvertegenwoordigers en de externe accountant.

In relatie met stakeholders

Lefier vindt contact met haar stakeholders van groot belang. De complexiteit van vraagstukken vraagt om een stevige verbinding. We zijn dan ook regelmatig en actief in gesprek en zoeken de dialoog en de samenwerking waar dat kan. We onderscheiden daarbij twee rollen.

- ☑ De bestuurder is primair verantwoordelijk voor het contact met de stakeholders. Ze is, samen met de organisatie, in gesprek met belanghebbenden over de beleidsvorming, het maken van (prestatie)afspraken en de verantwoording daarover.

- ☑ De raad houdt toezicht op dat proces en op de kwaliteit van de relatie tussen bestuurder en belanghouders. Ze wordt uitgenodigd bij strategische bijeenkomst, zoals het ondernemingsplan. Logischerwijs staan de leden van de raad als individu ook midden in de samenleving en horen en zien veel, ze zijn daarbij open over hun rol bij Lefier.

Huurdersorganisaties
Jaarlijks houdt de commissie maatschappelijk presteren (RvC) een rondgang langs de huurdersorganisaties. Hiervan wordt verslag gedaan, inclusief gevraagde managementreactie en monitoring van voortgang op de gestelde acties. Verder is de commissie op uitnodiging aanwezig bij een bestuurlijk overleg en wordt er periodiek een informele bijeenkomst georganiseerd.
Vernieuwing wordt gezocht en gestimuleerd als het gaat om huurdersparticipatie en -vertegenwoordiging.

Continu leren en (kennis)ontwikkeling

De wereld is complex en dynamisch en er liggen stevige uitdagingen. Dat vraagt onder meer om een blik van buiten naar binnen, om te laten inspireren, te leren en te groeien. De bestuurder en de raad streven continu naar verbetering op de ingeslagen weg. Door het verdiepende – soms ook filosofische - gesprek te voeren, door thema & kennisbijeenkomsten bij te wonen of zelf te organiseren, door gastsprekers te laten inspireren. In company om vooral onderling te leren, of extern voor het andere perspectief. Dat kan met, óf zonder PE-punten. Het doel staat centraal.

Beschouwing van het samenspel

We zijn van mening dat deze visie op bestuur en toezicht meer is dan een papieren tijger. Daarom beschouwen de raad van commissarissen en de bestuurder periodiek het samenspel tussen hen beide. Nieuwe, veranderende inzichten en perspectieven, net als externe ontwikkelingen zijn van invloed op deze visie op bestuur en toezicht, en kunnen aanleiding geven tot aanpassing en verfijning.

Onder meer de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van commissarissen wordt hiervoor gebruikt. Maar ook reflectie-momenten gedurende de vergaderingen of themabijeenkomsten. Logischerwijs wordt hierbij ook de visie en ervaring van de bestuurder in de samenwerking met de raad van commissarissen betrokken.

De 9 speerpunten van Lefier